

领导排斥对员工亲组织非伦理行为的影响： 自我提升动机的中介作用

郭金元, 陈志霞

(华中科技大学 公共管理学院, 湖北 武汉 430074)

摘要: 基于自我提升理论, 从自我提升动机和马基雅维利主义视角出发, 探讨了领导排斥对员工亲组织非伦理行为的作用机制。通过对两阶段收集的451份问卷进行数据分析, 结果发现: 领导排斥对员工亲组织非伦理行为具有显著正向影响; 员工自我提升动机在领导排斥与员工亲组织非伦理行为关系中起中介作用; 员工马基雅维利主义调节了其自我提升动机与亲组织非伦理行为间的关系, 即员工马基雅维利主义水平越高, 其自我提升动机对亲组织非伦理行为的正向影响越强; 员工马基雅维利主义正向调节员工自我提升动机在领导排斥与亲组织非伦理行为间的中介作用, 即员工马基雅维利主义水平越高, 其自我提升动机的中介作用越强。研究结论不仅拓展了领导排斥理论的研究, 也为管理者正确认识领导排斥、管理员工遭受领导排斥后的认知与行为提供了新思路。

关键词: 领导排斥; 自我提升动机; 亲组织非伦理行为; 马基雅维利主义

中图分类号: F270 **文献标志码:** A **文章编号:** 1000-2154(2021)05-0044-12

DOI: 10.14134/j.cnki.cn33-1336/f.2021.05.004

Mechanism of Leadership Ostracism on Employee Unethical Pro-organizational Behavior: the Mediating Role of Self-enhancement Motivation

GUO Jinyuan, CHEN Zhixia

(College of Public Administration, Huazhong University of Science and Technology, Wuhan 430074, China)

Abstract: Drawing on the self-enhancement theory, from the perspective of self-enhancement motivation and Machiavellianism, the research tries to explore the relationship between leadership ostracism and employee unethical pro-organizational behavior, explaining whether, how and when leadership ostracism might promote employee unethical pro-organizational behavior. Participants of this study were 451 employees from Chinese companies. The results of this research are as follows. Leadership ostracism has a significant positive impact on employee unethical pro-organizational behavior. Self-enhancement motivation plays a mediating role between leadership ostracism and employee unethical pro-organizational behavior. Machiavellianism moderates the relationship between employee self-enhancement motivation and unethical pro-organizational behavior, such that the effect of self-enhancement motivation on unethical pro-organizational behavior is stronger when Machiavellianism is high rather than low. Moreover, employee Machiavellianism moderates the indirect effect of leadership ostracism on unethical pro-organizational behavior via self-enhancement motivation, such that the indirect effect is stronger when Machiavellianism is high rather than low.

Key words: leadership ostracism; self-enhancement motivation; unethical pro-organizational behavior; Machiavellianism

收稿日期: 2021-04-06

基金项目: 国家社会科学基金重点项目“领导排斥行为及其影响因素毒性三角模型”(17AGL014); 国家社会科学基金重点项目“行为公共管理视角下创新互联网时代群众工作机制”(20AAZD019); 教育部社会科学基金后期资助项目“行为公共管理视角的城市幸福指数及其影响因素研究”(18JHQ080); 国家财政专项华中科技大学人文社会科学基金项目“行为公共管理实验室平台项目”(HUST2019)

作者简介: 郭金元, 男, 博士研究生, 主要从事组织行为与人力资源管理研究; 陈志霞(通讯作者), 女, 教授, 博士生导师, 管理学博士, 主要从事组织行为与人力资源管理、应用心理与社会管理研究。

一、引言

领导排斥行为 (Leadership Ostracism) 是指员工在工作场所感知到来自领导有意或无意、明显或隐秘的忽视、拒绝和排斥等消极行为^[1-2], 作为一种职场冷暴力现象, 不同程度地广泛存在于行政企事业单位等各种不同类型的组织中^[1]。由于领导的特殊身份及其对组织绩效和员工行为的重要作用, 领导排斥对下属造成的影响往往比其他类型的职场排斥更为显著^[3-4], 员工对上级领导的排斥行为也更加敏感^[5-6]。然而, 目前学术界并未引起足够的重视, 因而值得特别关注和深入探究^[2-7]。

领导排斥在组织中频繁发生, 探析员工遭遇领导排斥的心理行为反应及其内在作用机制可以为深入理解领导排斥影响和组织采取有效措施控制或限制领导排斥行为提供新的突破口。梳理隐藏于职场排斥中的相关文献发现, 员工遭受领导排斥时往往表现出工作疏离感、较低的工作满意度、情绪耗竭等消极情感^[3, 6-8], 进而采取沉默、职场侵略、离职、反生产行为等一系列消极应对行为^[2, 6, 9-10]。首先, 现有文献关于员工应对领导排斥的心理反应和行为策略多表现为消极方面, 一定程度上忽略了对员工采取积极或矛盾复杂的心理和行为措施应对领导排斥的探讨。其次, 现有研究多从员工报复动机和利己动机角度出发探讨其遭受领导排斥的应对行为^[5, 9], 缺乏从利他动机角度探讨员工应对领导排斥的行为, 如亲组织非伦理行为 (Unethical Pro-organizational Behavior)。最后, 现有研究主要从社会交换理论、社会认同理论出发揭示员工应对领导排斥的具体心理认知和行为机制^[8, 11], 检验了组织自尊、心理安全等中介作用机制, 但忽视了其中还可能发挥作用的“自我提升动机”机制。基于此, 本研究拟探讨领导排斥对员工亲组织非伦理行为的影响机制。

本研究认为员工遭受领导排斥后除了产生消极情绪之外也可能会伴随一系列复杂的心理和行为反应, 例如, 可能产生自我提升动机进而出现亲组织非伦理行为。自我提升理论指出, 特定事件导致个体自我意象的感知状态低于客观状态时, 会激发个体产生自我提升动机, 促使其采取一系列有效行动或解释机制来维持自我意象的原有状态甚至提高到理想状态^[12]。自我提升动机 (Self-enhancement Motivation) 是指个体建立和保持积极自我意象的心理动机, 它强调个体有增强自尊、价值感和地位感, 寻求积极认同并规避消极评价的内在心理驱动力^[13-14]。作为职场负面现象, 领导排斥对员工自我意象造成极大冲击。员工将领导排斥视为自身组织地位变化的反映, 遭受领导排斥意味着其在领导心理圈层中的地位下降、与群体中心的距离逐步拉大^[15]。领导排斥增加了员工被组织成员排斥的风险, 损害其效能需求和关系需求, 导致员工感知到的自我意象状态水平低于实际状态, 这可能会激发员工产生自我提升动机并采取有效行动以提高自我意象。换言之, 被排斥的员工可能会产生自我提升动机并采取积极措施应对领导排斥。当面临社会排斥以及被群体驱逐的风险时, 个体往往通过增加自身对组织的贡献水平, 实施亲群体行为来消除被排斥的风险^[16]。当面临通过不道德行为作为捷径增加对组织的贡献时, 被排斥的员工更有可能利用这个机会, 即做出亲组织非伦理行为。亲组织非伦理行为兼具“亲组织性”与“非伦理性”双重性质^[17], 并且“非伦理性”往往被“亲组织性”所掩盖。“亲组织性”导致该行为在组织中易被忽视, 甚至得到组织的默许和支持^[18]。被排斥的员工可能出于维护组织利益的利他动机而实行不道德行为以减少或消除领导排斥造成的负面影响。因此, 从自我提升理论的“动机—行动”逻辑链推测, 员工遭受领导排斥后, 会努力改变感知与客观状态不一致的自我意象而产生自我提升动机, 进而采取亲组织非伦理行为的捷径方式应对领导排斥。进一步地, 在这种传导效应发挥作用的过程中, 马基雅维利主义 (Machiavellianism) 作为一种人格特质对个体实现目标而突破内在道德约束的程度具有重要影响^[19-20]。产生自我提升动机的员工做出亲组织非伦理行为的程度可能因其马基雅维利主义特质不同而产生差异。本研究认为, 员工马基雅维利主义水平的高低可能是影响其自我提升动机与亲组织非伦理行为间接效应强度的关键因素。

综上所述, 本研究试图从员工积极应对领导排斥角度出发, 探讨领导排斥影响员工亲组织非伦理行为的中介机制和边界条件, 基于自我提升理论, 剖析员工自我提升动机在领导排斥和员工亲组织非伦理行为之间的中介作用, 厘清马基雅维利主义对该中介机制的调节作用, 试图为管理者准确理解领导排斥和管理

员工遭受领导排斥后的认知与行为提供有价值的理论借鉴与实践参考。

二、理论基础与研究假设

(一) 领导排斥与员工亲组织非伦理行为

领导排斥是指员工主观感知到来自上级的排斥行为,包括一般情绪忽视、需求忽略、与工作相关的不满排斥等^[21]。与职场欺凌、虐待管理等破坏型领导行为不同,领导排斥具有一定的隐蔽性,常表现为消极隐秘的人际关系处理方式。由于领导固有的权力和组织地位对工作环境具有较大影响,领导排斥对员工造成的影响往往比其他类型排斥行为更为显著,相应地,员工对领导排斥也更为敏感^[3]。亲组织非伦理行为是指员工做出旨在促进组织有效运作或实现成员功能有效性,同时又违背法律规则和道德规范的行为^[22]。亲组织非伦理行为具有以下特征:亲组织性,即员工借助该行为欲使组织和组织内成员受益,它不同于以自利为中心的不道德行为^[22];非伦理性,该行为违反社会法律或道德规范,从长远来看会导致组织声誉和法律地位受损并产生一系列负面影响^[23];一定程度的隐蔽性,员工行为方式的“非道德性”往往被“亲组织动机”所掩盖,与其他反生产行为等外显行为相比,旁观者在短期内难以察觉到被排斥者通过非伦理手段为组织谋取利益^[24-25]。

根据自我提升理论,自我提升既有自我提高(Self-promotion)的内涵,同时还蕴藏着自我保护(Self-protection)的含义^[26]。当个体面临威胁时,它更关注个体对待威胁时的自我保护机制,其后果既可以是积极的也可以是消极的^[12]。当个体利益受到威胁并低于其容忍点时,自我保护应急系统就会运行,即自我保护是一种损害控制机制。领导排斥对员工的社会认同造成威胁,导致其组织地位下降,增加其被组织内成员排斥的风险,这会激发被排斥员工启动自我保护系统。恢复认同或防御威胁的需要可能导致被排斥员工做出亲组织非伦理行为。一方面,个体对不同社会组织的认同是自我价值的重要构成^[27],因而个体对可能威胁其社会认同的因素特别敏感^[28]。此外,当面临社会排斥以及被群体驱逐的风险时,个体往往通过增加自身对组织的贡献水平,实施亲群体行为来消除被排斥的风险^[16]。当面临通过不道德行为作为捷径加强自身贡献时,被排斥的员工更有可能利用这个机会做出亲组织非伦理行为。由此,当员工遭受领导排斥而导致自身社会认同受到威胁时,他们会选择改变自身行为的方式进行应对^[29],可能通过增加对组织的贡献来恢复其社会认同和提高在组织中所处的地位^[30]。因此,被排斥的员工在道德判断中可能倾向于选择有利于获得更高组织地位的行为,进而在直觉判断中下意识地将亲组织非伦理行为作为一种捷径来达到这一目标^[31]。对于这些员工而言,亲组织非伦理行为是维持和保护自我意象的防御手段^[32]。

另一方面,领导排斥“涓滴效应”增加了被排斥者遭受组织内其他成员排斥的风险^[33],导致其与群体中心的距离逐步拉大以至于在工作场所中被边缘化。个体感知到来自组织成员的排斥风险是威胁其自我概念的重要因素。为防御群体成员的排斥威胁,被排斥的员工会选择各种策略加强自身对组织的贡献,以提高自身的团队融入水平^[34]。与建言、组织公民行为等积极行为相比,通过不道德行为增加自身对组织的贡献被视为一种捷径,并且亲组织非伦理行为的“非伦理性”往往被“亲组织性”掩盖而导致非伦理手段不易被发现,因此被排斥的员工更有可能利用这个机会。由此可以推断,在群体成员排斥威胁下,员工出于贡献组织恢复地位的考虑,可能突破道德约束,以参与亲组织非伦理行为的方式对抗威胁。综上,员工在面临领导排斥带来的消极影响时,出于恢复自身组织融入需求和自我保护需要,可能采用超常规方式化解领导排斥造成的威胁,因而在面临行为选择时,也更容易下意识选择违背道德的行为方式。因此,本研究提出以下假设:

H1:领导排斥对员工亲组织非伦理行为具有显著正向影响。

(二) 自我提升动机的中介作用

人们希望通过自我提升对自己产生满意感、能力感和有效感^[35],即人们普遍具有自我提升动机。自我提升动机是自我系统动机中最为重要的成分,它是指个体肯定自我的驱力、维持自尊的途径以及寻求自我

评价的动机^[13],其核心内涵强调个体有增强自尊,提高价值感和地位感,寻求积极认同并规避消极评价的心理驱动力。自我提升动机反映了个体不断突破自己、积极追求自我标准和目标以建立和保持积极自我意象的心理倾向^[36]。

自我提升理论将个体自我意象水平分为理想状态、感知状态、客观状态和忍耐状态四种。特定事件和结果可导致个体自我意象水平发生提高、降低、逆转或维持同一状态的变化。个体自我意象的感知状态低于客观状态时,会激发个体产生自我提升动机以维持或提升自我意象状态水平^[12]。循此逻辑,本研究认为,领导排斥导致员工感知到的自我意象状态水平低于客观状态,可能引发员工产生自我提升动机。具体而言,领导的认可和支持在员工自我评价中发挥着重要作用,领导排斥行为可能意味着上级领导对员工工作能力和工作价值的否定^[37]。员工将领导排斥行为视为自身在组织中地位下降的反映,被领导排斥意味着低程度的领导支持和资源可获得性,这与员工感知到的自身能力和组织地位存在差距,导致员工自我感知的意象状态水平显著低于客观实际水平,进而可能激发被排斥的员工产生自我提升动机以努力保持和提升自我意象状态水平,尤其是在领导排斥信号发生的早期。

根据自我提升理论,产生自我提升动机的个体通过初级控制或次级控制来缩小自我意象客观状态与感知状态的差距,使自我意象维持感知状态甚至提高到理想状态^[12]。初级控制是指个体通过采取有效或工具性的行动来改变自我意象的客观状态,而次级控制是指个体通过改变对事件感知或解释的心理机制来保持或提升自我意象状态使其更接近期望水平。据此,在领导排斥威胁和自我提升动机双重因素驱动下,被排斥的员工急于证实自身能力和价值以寻求领导认同,并规避被组织成员消极评价与边缘化的风险,会主动找出自身与组织目标存在的差距^[37],将注意力聚焦于为组织做出贡献,有可能突破道德约束,采用不道德手段为组织利益做出贡献,亲组织非伦理行为即为其常见的选择之一^[38]。此外,根据排斥需求-威胁模型,领导排斥对员工的关系需求和效能需求均构成损害^[39],给员工造成无形的压力和威胁,这增加了员工的冒险行为。在急于改变被领导排斥的迫切心理和冒险倾向的共同影响下,产生自我提升动机的员工可能会增强亲组织非伦理行为的“亲组织性”而弱化其“非伦理性”特性的解释^[18],更倾向于将其行为焦点放在动机的“亲组织性”以及行为对组织可能带来的有益后果上,进而可能忽视行为本身的“非道德属性”及其可能带来的消极影响,将亲组织非伦理行为作为提升自身对组织贡献的有效工具性手段。由此,被排斥的员工极有可能忽略其行为适当性而违背道德伦理和组织规则的要求,做出亲组织非伦理行为。综合上述分析,本研究提出以下假设:

H2:自我提升动机在领导排斥与员工亲组织非伦理行为关系中发挥中介作用。

(三) 马基雅维利主义的调节作用

马基雅维利主义是一种重要的人格特质,反映了个体为达成自身目标而愿意或倾向于使用任何手段的程度^[20],具有无视道德标准、不信任他人、控制欲和渴望成功地位的特征。马基雅维利主义者缺乏人际关系中的情感和对传统道德的关注,对他人持功利性和工具性而非理性和道德的观点,他们以短期利益而非长期目标为导向^[40]。学者们将马基雅维利主义者分为高马基雅维利主义和低马基雅维利主义,两者在道德信念方面具有本质差异。高马基雅维利主义的个体在通向目标时注重实效,持有“结果可以为手段辩护”的观念,而低马基雅维利主义的个体则认为“获得成功的手段必须符合原则与伦理规范”。

以往研究表明马基雅维利主义是个体行为表现差异的一个重要调节变量,不同马基雅维利主义水平的员工表现出不同的机会主义、组织政治观、心理契约、组织认同、工作满意度和反生产工作行为^[32-34]。马基雅维利主义也是刺激个体下意识突破内在道德约束的动力来源之一^[31]。鉴于此,本研究认为马基雅维利主义可能调节员工自我提升动机与亲组织非伦理行为间的关系。具体而言,对于低马基雅维利主义的员工来说,他们寻求稳定的环境且局限自身行为,更加重视道德价值常常会显露内心罪恶而不愿剥削他人^[19]。在自我提升动机促使其采取有效行动时,他们会基于更加绝对的社会普遍标准而进行道德判断、理性思考,采取合法手段为组织做出贡献,因而具有低马基雅维利主义的员工会抑制亲组织非伦理行为的发生。相反,对于高马基雅维利主义的员工来说,他们偏爱变动的环境并且能够随情境改变策略。在自我提升动机情境下他们重视个体能力价值,更擅于隐藏个人罪恶而操纵他人,在道德行为中表现出较强的经济机

会主义倾向^[41],持有“为了达到目的不择手段”的功利主义价值观,为实现个人目标而倾向于使用任何手段^[42]。因此,高马基雅维利主义的员工在面对领导排斥威胁和提升型激励动机时,其稳定的功利主义道德感会使其下意识地作出经济上合理的、符合自身利益的回应,即使该回应行为是不道德的^[43]。即高马基雅维利主义的员工为给组织做出贡献,达到快速消除领导排斥造成的消极影响和减少被组织成员排斥风险的目的,倾向于忽略道德价值和法律准则的要求而采取亲组织非伦理行为。综合以上分析,本研究提出以下假设:

H3:马基雅维利主义在员工自我提升动机与其亲组织非伦理行为之间起正向调节作用。员工马基雅维利主义水平越高,自我提升动机对亲组织非伦理行为的正向影响作用越强。

根据上述 H2 中介作用和 H3 调节作用的假设逻辑,本研究认为马基雅维利主义调节了员工自我提升动机在领导排斥与员工亲组织非伦理行为间的中介作用。领导排斥导致员工心理知觉到的个体地位与客观实际地位存在差距,这会激发员工产生自我提升动机,促使其采取亲组织非伦理行为的方式积极消除领导排斥造成的负面影响,重新获得领导认同和组织成员接纳。具体而言,当员工受到领导排斥产生自我提升动机时,高马基雅维利主义的员工因自我提升动机做出非伦理行为的可能性增加,他们会通过违反道德伦理规范或组织制度的方式为组织做出贡献,即具有高马基雅维利主义的员工会强化领导排斥通过员工自我提升动机对其亲组织非伦理行为的正向影响。反之,具有低马基雅维利主义的员工,即便领导排斥使其产生自我提升动机,他们也会依据组织规则和道德伦理标准控制其行为,降低亲组织非伦理行为产生的可能性。综上,本研究提出如下假设:

H4:马基雅维利主义调节员工自我提升动机在领导排斥与员工亲组织非伦理行为间的中介作用。对高马基雅维利主义员工来说,领导排斥会导致员工产生自我提升动机,进而使其更可能做出亲组织非伦理行为;反之,对低马基雅维利主义员工而言,则做出较少的亲组织非伦理行为。

综合以上分析,本研究提出研究概念模型,具体如图1所示。

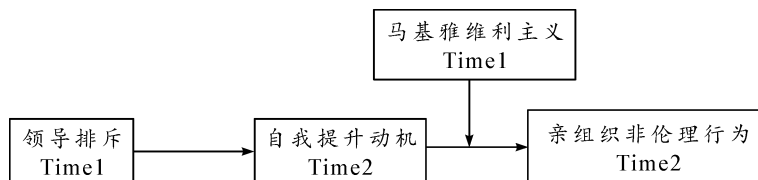


图1 本研究的理论模型

三、研究设计

(一) 研究样本和数据收集

本研究被试来自湖北、河南、湖南、上海、北京5个地区共10家校友企业。在正式调研之前,课题组联系了部分企业员工,对问卷内容进行了讨论,在此基础上修改调整了部分题项以确保问卷的有效性。随后,通过现场填写并结合邮寄和 Email 方式向各企业员工发放问卷。为控制同源偏差,本研究分两阶段进行数据收集,每个时间点间隔4周。在第一阶段,参与调查的员工报告个人基本信息、所感知到的领导排斥和马基雅维利主义人格。在第二阶段问卷调查中,员工报告自我提升动机和亲组织非伦理行为。

第一阶段发放问卷600份,收回有效问卷523份,有效回收率为87.2%。在第二阶段问卷调查中,我们向在第一阶段调查中提供有效问卷的523名员工发放问卷,回收有效问卷473份,有效回收率为90.4%。最终成功匹配两个时间点的问卷451份,问卷有效回收率为86.2%。在最终的有效样本中,男性占50.6%,女性占49.4%;最大年龄为59岁,最小年龄为20岁,均值为32.51岁;大专及以上学历占25.7%,本科占54.6%,研究生及以上占19.7%;任职年限1年及以下占21.3%,1-3年占61.4%,3-5年占9.3%,5年及以上占8%。

(二) 变量测量

本研究所采用量表均为成熟的英文量表, 并使用标准的回译程序将英文量表翻译成中文, 所有量表均采用 Likert-5 点评分法, 从 1 (完全不同意) 到 5 (完全同意)。

领导排斥。改编 Ferris 等^[44]开发的量表。该量表包括“我遇到困难向上司求助时, 上司不予理睬或借故推托”等 13 个题项。本研究中, 该量表的 Cronbach's α 为 0.815。

自我提升动机。采用 Jóhannsdóttir 和 Ólafsson^[45]编制的量表。该量表包括“我努力把工作做得更好”等 7 个题项。本研究中, 该量表的 Cronbach's α 为 0.842。

马基雅维利主义。采用 Jones 等^[46]开发的量表, 该量表包括“我喜欢用聪明的手段来达到目的”等 9 个题项。本研究中, 该量表的 Cronbach's α 为 0.937。

亲组织非伦理行为。采用 Umphress 等^[17]开发的量表, 该量表包括“出于公司利益考虑, 我会向顾客或客户隐瞒关于我们公司或产品的负面信息”等 6 个题项。本研究中, 该量表的 Cronbach's α 为 0.889。

控制变量。个体的性别、年龄、任职年限和教育程度等人口特征变量可能会对领导排斥、亲组织非伦理行为及其关系产生影响^[11, 47], 故将以上变量作为控制变量。控制变量以填空和选择的形式通过问卷第一部分的基本信息进行测量, 集中在第一阶段收集数据。

四、数据分析与结果

(一) 验证性因子分析与共同方法偏差检验

通过 AMOS 21.0 验证性因子分析考察领导排斥、自我提升动机、马基雅维利主义、亲组织非伦理行为四个变量的区分效度。分析结果显示(见表 1), 与单因子、二因子、三因子模型相比, 四因子模型适配效果最优($\chi^2/df = 1.371$, RMSEA = 0.043, GFI = 0.901, NFI = 0.919, IFI = 0.977, CFI = 0.979), 表明本研究所涉及的核心变量具备较好的区分效度, 能够代表不同的构念。

此外, 本研究采用 Harman 单因子检验法^[48]和非可测潜在方法因子进行共同方法偏差检验^[49]。Harman 单因子检验结果发现, 在未旋转因子的情况下第一个主成份占 19.51%, 明显小于 40% 的临界标准; 非可测潜在方法因子检验结果显示, 控制前后模型拟合指数 RMSEA、CFI、TFI 和 SRMR 的变化幅度均小于 0.02, 说明控制后的模型并没有明显改善。因此, 结果表明样本数据不存在严重的共同方法偏差问题。

表 1 验证性因子分析比较

模型	所含因子	χ^2/df	RMSEA	GFI	NFI	IFI	CFI
四因子模型	LO; SEM; M; UPB	1.371	0.043	0.901	0.919	0.977	0.979
三因子模型	SEM + M; LO; UPB	3.751	0.071	0.894	0.899	0.914	0.918
二因子模型	LO + M; SEM + UPB	4.392	0.083	0.871	0.887	0.901	0.903
单因子模型	LO + SEM + M + UPB	4.981	0.092	0.836	0.857	0.783	0.871

注: LO 表示领导排斥; SEM 表示自我提升动机; M 表示马基雅维利主义; UPB 表示亲组织非伦理行为; + 表示两个因子合并为一个因子

(二) 描述性统计与相关分析

由表 2 变量的均值、标准差以及相关系数可知, 领导排斥分别与自我提升动机($r = 0.595, p < 0.001$)和亲组织非伦理行为($r = 0.289, p < 0.001$)显著正相关; 自我提升动机与亲组织非伦理行为($r = 0.297, p < 0.001$)显著正相关; 马基雅维利主义分别与自我提升动机($r = 0.568, p < 0.001$)和亲组织非伦理行为($r = 0.586, p < 0.001$)显著正相关。变量间的相关分析为后续假设检验提供了必要支持。

表2 变量的均值、标准差和相关系数

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 性别	1.489	0.500								
2. 年龄	1.610	0.488	-0.340**							
3. 任职年限	1.664	0.968	-0.260**	0.370**						
4. 教育程度	2.606	0.781	0.023	0.140**	0.260**					
5. 领导排斥	2.867	0.843	-0.076	0.005	-0.054	0.036	0.815			
6. 自我提升动机	2.714	0.674	-0.065	0.013	-0.007	-0.013	0.595***	0.842		
7. 马基雅维利主义	2.738	0.900	-0.033	-0.017	-0.037	-0.005	0.563***	0.568***	0.937	
8. 亲组织非伦理行为	2.792	0.879	-0.011	0.031	-0.013	-0.013	0.289***	0.297***	0.586***	0.889

注: $n = 451$; *表示在0.05水平(双侧)显著相关, **表示在0.01水平(双侧)显著相关, ***表示在0.001水平(双侧)显著相关,下同;加粗数据为变量的 Cronbach's α 系数

(三) 假设检验

1. 领导排斥对员工亲组织非伦理行为的主效应检验。采用层级回归分析对领导排斥对员工亲组织非伦理行为的主效应检验。控制员工性别、年龄、任职年限和教育程度等人口学变量,由表3模型4回归分析结果可知,领导排斥对员工亲组织非伦理行为有显著正向影响($\beta = 0.290, p < 0.001$)。因此,假设 H1 得到支持。

2. 自我提升动机的中介作用检验。采用 Baron 和 Kenny^[50] 提出的分步分析法进行中介效应检验。从表3模型2回归分析结果可知,领导排斥对员工自我提升动机有显著正向影响($\beta = 0.596, p < 0.001$);由模型5可知,自我提升动机对亲组织非伦理行为有显著正向影响($\beta = 0.289, p < 0.001$)。当领导排斥和员工自我提升动机同时预测亲组织非伦理行为时,由模型6可知,自我提升动机的预测作用依然显著($\beta = 0.192, p < 0.001$),而领导排斥的预测作用减弱但仍保持显著水平($\beta = 0.174, p < 0.01$),说明自我提升动机在领导排斥与亲组织非伦理行为关系之间发挥部分中介作用,据此 H2 得到初步支持。同时,运用 Bootstrapping 进行5000次重复抽样,结果表明,自我提升动机的中介效应值为0.113并且显著(95%置信区间采用 Bias-Corrected 检验方法 $CI = [0.123, 0.341]$,不包含0)。因此,H2 得到支持,自我提升动机在领导排斥与员工亲组织非伦理行为之间发挥部分中介作用。

3. 马基雅维利主义的调节作用检验。采用层级回归进行调节效应的检验,在控制人口统计学变量后,依次将自变量、调节变量和交互项进入方程以预测结果变量。为避免多重共线性,在进行回归前分别对自变量和调节变量进行中心化处理。分析结果见表3。从表3模型8可知,自我提升动机与马基雅维利主义的交互项对亲组织非伦理行为具有显著正向影响($\beta = 0.093, p < 0.05$)。此外,本研究分别以高于和低于马基雅维利主义均值一个标准差为基准进行简单斜率分析来进一步揭示不同马基雅维利主义水平员工,其自我提升动机与亲组织非伦理行为之间关系的差别。对于高马基雅维利主义员工,其自我提升动机对亲组织非伦理行为的正向影响更为显著($\beta = 0.413, p < 0.001$);对低马基雅维利主义的员工,自我提升动机对亲组织非伦理行为的正向作用较弱($\beta = 0.124, p < 0.01$)。因此,H3 得到支持与验证。

表3 层级回归分析结果

变量类型	自我提升动机		亲组织非伦理行为					
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7	模型8
控制变量								
性别	-0.076	0.055	-0.005	0.023	0.016	0.026	0.021	0.018
年龄	0.075	0.061	0.040	0.041	0.039	0.040	0.053	0.045
任职年限	-0.043	0.031	-0.030	-0.008	-0.020	-0.011	-0.012	0.016
教育程度	0.044	0.035	0.001	-0.006	0.006	0.001	0.015	0.025

续表3

变量类型	自我提升动机		亲组织非伦理行为					
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7	模型8
自变量								
领导排斥		0.596 ***		0.290 ***		0.174 **		
中介变量								
自我提升动机					0.289 ***	0.192 ***	0.167 ***	0.113 ***
调节变量								
马基雅维利主义							0.452 ***	0.471 ***
调节效应								
自我提升动机 * 马基雅维利主义								0.093 *
R^2	0.005	0.356	0.002	0.085	0.090	0.109	0.351	0.362
F	0.577	49.150 ***	0.189	8.269 ***	8.800 ***	9.093 ***	39.331 ***	35.132 ***

4. 被调节的中介效应检验。假设4是一个被调节的中介效应,本研究在 SPSS 软件宏程序 PROCESS 中使用 Model 15 进行分析,将抽样设定为5000次运行,结果如表4所示。当员工马基雅维利主义水平在均值高于一个标准差时,领导排斥经由员工自我提升动机对亲组织非伦理行为的间接效应显著(0.075,95% 置信区间为[0.008,0.166],不包含0);而当员工马基雅维利主义水平在均值低于一个标准差时,领导排斥经由员工自我提升动机对亲组织非伦理行为的间接效应不显著(0.018,95% 置信区间为[-0.047,0.114],包含0)。此外,低马基雅维利主义水平与高马基雅维利主义水平的差异效果仍显著,表明马基雅维利主义调节自我提升动机在领导排斥与亲组织非伦理行为关系间的中介作用。这说明员工马基雅维利主义水平越高,自我提升动机在领导排斥与亲组织非伦理行为关系间的中介作用越强;反之,员工马基雅维利主义水平越低,自我提升动机在领导排斥与亲组织非伦理行为关系间的中介作用越弱。因此,H4得到支持。

表4 马基雅维利主义调节自我提升动机中介作用的分析结果

	影响程度	效应	标准误差	95% 置信区间	
				下限	上限
马基雅维利主义	低水平	0.018	0.311	-0.047	0.114
	高水平	0.075	0.445	0.008	0.166
	差值	-0.057	-0.134	-0.055	-0.052

五、结论与展望

(一) 研究结论

本研究基于自我提升理论对领导排斥是否、如何以及在何种情境下对员工亲组织非伦理行为产生影响进行了探讨。研究发现:

第一,领导排斥会导致员工实施亲组织非伦理行为,这印证了领导是影响员工态度与行为的重要情境因素^[51]。根据自我提升理论,领导排斥对员工的社会认同造成威胁,导致其组织地位下降,增加了被组织内成员排斥的风险,这会激发被排斥员工启动自我保护系统。为恢复社会认同或防御群体排斥的威胁,被排斥的员工将做出亲组织非伦理行为,采用超常规方式突破道德约束,将不道德行为手段作为捷径来增加对组织的贡献以减少或消除领导排斥的消极影响,快速获得领导支持和认同。

第二,领导排斥通过员工自我提升动机正向影响亲组织非伦理行为,这是诱发员工亲组织非伦理行为的重要路径。领导排斥导致员工感知到的自我意象状态水平低于客观状态水平,进而引发员工产生自我提升动机,进一步地,被排斥的员工将不道德手段作为提升自身对组织贡献、消除领导排斥不利影响的有效

手段,从而做出亲组织非伦理行为。研究结论表明,员工遭受领导排斥时会表现出积极的自我提升动机,并做出消极的亲组织非伦理行为,即员工可能会采取积极心理与消极行为交织的混合措施应对领导排斥。

第三,在领导排斥激发员工产生自我提升动机最终导致其亲组织非伦理行为的路径中,员工马基雅维利主义是强化其自我提升动机与亲组织非伦理行为之间正向效应的关键因素,并且这种间接混合效应在员工马基雅维利主义水平较高时更显著。随着员工马基雅维利主义水平的增强,其越可能在增加组织利益过程中忽视自身行为给组织造成的负面影响,不惜违背社会伦理道德和规则而采取亲组织非伦理行为^[33],这与高马基雅维利主义者持有“结果可以为手段辩护”的观念相一致;而员工的马基雅维利主义水平较低时,其更有可能从道德价值和规则出发,采取符合原则与伦理规范的手段为组织做出贡献,尤其在中国社会强调道德规范的传统文化影响下,此时员工采取亲组织非伦理行为可能性较小。

(二) 理论意义

第一,本研究聚焦源自上级的排斥行为——领导排斥,探讨了领导排斥对员工亲组织非伦理行为的影响,丰富了领导排斥影响结果的研究。以往研究主要从员工报复动机和利己动机角度出发探讨员工应对领导排斥的行为措施^[5,9],而本研究发现员工也可能从利他动机出发,以亲组织非伦理行为的方式应对领导排斥。这一结论拓展了领导排斥在员工行为层面结果变量的性质,推进了领导排斥行为的研究。

第二,本研究为解释领导排斥对员工亲组织非伦理行为的作用机制提供了新的理论视角。以往相关研究多基于社会交换理论、社会认同理论等视角^[8,11],而本研究从自我提升理论视角进行了重新探讨。自我提升理论为领导排斥激发员工产生积极应对策略提供了分析框架,通过自我提升动机这一独特的心理过程将领导排斥与员工亲组织非伦理行为连接起来,深化了该领域的研究理论和内容。

第三,本研究揭示了员工应对领导排斥存在积极心理应对与消极行为应对交织的混合效应,丰富了员工应对领导排斥行为的结果变量。现有研究多认为员工经历领导排斥后产生消极心理,进而驱动其负面行为^[2,7,10]。然而本研究发现由于领导排斥导致员工感知到的自我意象低于客观实际状态,被排斥的员工会产生自我提升动机,为恢复社会认同或防御群体排斥的威胁,提高自我意象水平,他们会通过不道德行为的方式作为捷径来增加对组织的贡献,从而做出亲组织非伦理行为。

第四,本研究提出并检验了员工自我提升动机在领导排斥与员工亲组织非伦理行为关系间的边界条件,丰富了员工应对领导排斥的内在作用机制和边界条件。以往研究多从员工个体特质与其消极认知的交互作用探讨员工的领导排斥应对行为^[9,11],忽略了从个体特质与其积极心理应对的交互作用探讨员工的应对行为。本研究探讨了员工马基雅维利主义在自我提升动机与其亲组织非伦理行为关系中的调节作用。研究发现,马基雅维利主义强化了自我提升动机对亲组织非伦理行为的影响,并调节了自我提升动机在领导排斥与员工亲组织非伦理行为间的中介作用,进一步诠释了领导排斥对员工亲组织非伦理行为的影响机制。

(三) 实践启示

第一,组织管理者应重视领导排斥的负面影响,采取措施防范或减少领导排斥的发生。领导排斥作为来自上级的职场“冷暴力”,增加了员工的亲组织非伦理行为风险,不利于维护组织利益,阻碍了组织可持续发展。此外,相关研究表明领导排斥对排斥者的心理状态和行为倾向也会产生消极影响^[52]。因此,管理者应加强团队凝聚力建设,营造公正透明、互助包容的组织文化,建立畅通的上下级沟通渠道,促进领导与下属之间形成和谐、高质量的人际关系,从而减少领导排斥行为。

第二,组织管理者应关注员工遭受领导排斥后的情感驱动行为反应,必要时对其进行心理支持和疏导,以减轻领导排斥造成的消极影响。员工遭受领导排斥后的心理状态和行为模式呈现出复杂性,本研究发现,被排斥的员工虽然产生了积极的自我提升动机,但却选择亲组织非伦理行为的消极方式应对领导排斥。因此,管理者要对被排斥员工制订有针对性的帮助计划,注重对其情绪疏导和心理辅导,引导其将自我提升动机转化为积极性的组织公民行为,采用正确的方式为组织谋取利益以消除领导排斥,重新获得领导认同和组织成员的接纳。

第三,组织管理者要主动识别具有马基雅维利主义特质的员工以便进行有效管理,使其将个人利益与组织利益相结合,减少功利主义道德感的影响。马基雅维利主义加剧了员工自我提升动机与亲组织非伦理行为间的关系,并且马基雅维利主义水平越高,领导排斥经员工自我提升动机对亲组织非伦理行为的影响越严重。因此,组织管理者应加强企业规章制度建设,建立健全道德奖惩机制,在组织内部推行组织道德标准和价值观教育,帮助员工更加清晰、客观地明辨自身行为的伦理性,不能为了实现组织目标和增加自身利益而急功近利地采用任何手段。

(四) 研究局限与展望

本研究较大程度上控制了同源偏差的影响,使研究结论更加具有说服力,但仍有不可避免的局限性。第一,领导排斥概念强调排斥行为的持续性,本研究只在一个时间点调查了领导排斥,属于横截面数据,未验证领导排斥行为的持续性,与其概念的一致性不够。未来研究可采取纵向追踪研究对领导排斥进行多次测量,以更好地观察变量间的因果关系和动态变化趋势。第二,本研究没有评估员工实际的亲组织非伦理行为,而是测量员工参与亲组织非伦理行为的意向,未来研究应考虑使用多源设计评估员工实际的亲组织非伦理行为。第三,本研究只探讨了个体层面的变量,而未涉及组织及任务特征变量的影响,未来研究可加入组织情境层面的变量,如差序格局、组织政治氛围等,来探讨对员工亲组织非伦理行为的影响。第四,领导排斥导致下属产生自我提升动机不具有必然性,它的出现可能需要一定的边界条件。本研究仅探讨了员工产生自我提升动机应对领导排斥的可能性而未探讨其边界条件。未来研究可从心理权力、个体传统性等个体秉性方面进一步探讨员工遭遇领导排斥后产生自我提升动机的边界条件。

参考文献:

- [1] 陈志霞,涂红. 领导排斥的概念及其影响因素毒性三角模型[J]. 管理评论,2017(8):156-166.
- [2] JAHANZEB S, FATIMA T, MALIK M A R. Supervisor ostracism and defensive silence: a differential needs approach[J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2018, 27(4):430-440.
- [3] 孔靓,李锡元. 职场排斥对主动性行为的影响机制研究——基于不同来源的排斥[J]. 技术经济与管理研究,2019(5):68-73.
- [4] HOWARD M C, COGSWELL J E, SMITH M B. The antecedents and outcomes of workplace ostracism: a meta-analysis[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2020, 105(6):577-596.
- [5] WANG H Y, LIU Y F. A review of frontier research on workplace ostracism and future prospects[J]. *Foreign Economics and Management*, 2013, 35(5):31-39.
- [6] 苏涛,陈春花,陈冰玲,等. 职场排斥的“四宗罪”:中国情境下的一项 Meta 分析[J/OL]. 南开管理评论:1-30[2021-06-25]. <http://kns.cnki.net/kcms/detail/12.1288.f.20210331.1510.010.html>.
- [7] XUE Y, LI X, WANG H, et al. How employee's leadership potential leads to leadership ostracism behavior: the mediating role of envy, and the moderating role of political skills[J]. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 2020, 17(9):1-15.
- [8] 苏小凤,许文兴,孔德议,等. 领导排斥与下属工作疏离感关系的研究——关系亲近性与情感信任的作用[J]. 领导科学, 2019(14):78-81.
- [9] AKHTAR M W, SYED F, JAVED M, et al. Grey shade of work environment triad-effect of supervisor ostracism and perceived organizational obstruction on employees behaviour: a moderated-mediation model[J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2020, 41(5):669-686.
- [10] YAN Y, ZHOU E, LONG L, et al. The influence of workplace ostracism on counterproductive work behavior: the mediating effect of state self-control[J]. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 2014, 42(6):881-890.
- [11] 李澄锋,田也壮. 领导排斥对员工建言行为的影响及作用机制[J]. 中国管理科学, 2017(8):175-183.
- [12] ALICKE M D, SEDIKIDES C. Self-enhancement and self-protection: what they are and what they do[J]. *European Review of Social Psychology*, 2009, 20(1):1-48.
- [13] VECCHIONE M, ALESSANDRI G, BARBARANELLI C, et al. A longitudinal investigation of egoistic and moralistic self-enhancement[J]. *Journal of Personality Assessment*, 2013, 95(5):506-512.
- [14] 刘肖岑,王立花,朱新筱. 自我提升的含义与研究[J]. 山东师范大学学报(人文社会科学版), 2006(3):145-148.

- [15] 乐嘉昂,彭正龙,高源. 基于扎根理论的职场排斥行为结构分类的探索性研究[J]. 上海管理科学,2012(4):47-52.
- [16] THAU S, DERFLER-ROZIN R, PITESA M, et al. Unethical for the sake of the group; risk of social exclusion and pro-group unethical behavior[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2015, 100(1):98-113.
- [17] UMPHRESS E E, BINGHAM J B, MITCHELL M S. Unethical behavior in the name of the company; the moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2010, 95(4):769-780.
- [18] 李志成,王震,祝振兵,等. 基于情绪认知评价的员工绩效压力对亲组织非伦理行为的影响研究[J]. 管理学报,2018(3):358-365.
- [19] BELSCHAK F D, JACOBS G, GIESSNER S R, et al. When the going gets tough; employee reactions to large-scale organizational change and the role of employee Machiavellianism[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2020, 41(9):830-850.
- [20] GREENBAUM R L, HILL A, MAWRITZ M B, et al. Employee Machiavellianism to unethical behavior; the role of abusive supervision as a trait activator[J]. *Journal of Management*, 2017, 43(2):585-609.
- [21] ZHAO M, CHEN Z, GLAMBEK M, et al. Leadership ostracism behaviors from the target's perspective; a content and behavioral typology model derived from interviews with Chinese employees[J]. *Frontiers in Psychology*, 2019(10):1197.
- [22] UMPHRESS E E, BINGHAM J B. When employees do bad things for good reasons; examining unethical pro-organizational behaviors[J]. *Organization Science*, 2011, 22(3):621-640.
- [23] GRAHAM K A, ZIEGERT J C, CAPITANO J. The effect of leadership style, framing, and promotion regulatory focus on unethical pro-organizational behavior[J]. *Journal of Business Ethics*, 2015, 126(3):423-436.
- [24] 张桂平. 职场排斥对员工亲组织性非伦理行为的影响机制研究[J]. 管理科学,2016(4):104-114.
- [25] 林英晖,程昱. 领导-部属交换与员工亲组织非伦理行为:差序格局视角[J]. 管理科学,2016(5):57-70.
- [26] 刘肖岑,桑标,窦东徽. 自我提升的利与弊:理论、实证及应用[J]. 心理科学进展,2011(6):883-895.
- [27] DUTTON J E, DUKERICH J M, HARQUAIL C V. Organizational images and member identification[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1994, 39(2):239-263.
- [28] CROCKER J, WOLFE C T. Contingencies of self-worth[J]. *Psychological Review*, 2001, 108(3):593-623.
- [29] SCHMITT M T, BRANSCOMBE N R. The good, the bad, and the manly; threats to one's prototypicality and evaluations of fellow in-group members[J]. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2001, 37(6):510-517.
- [30] CHERYAN S, MONIN B. Where are you really from? Asian Americans and identity denial[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2005, 89(5):717-730.
- [31] 严秋斯,隋杨,郝雪晶. 亲组织不道德行为的解释机制与理论模型[J]. 心理科学进展,2021(2):338-352.
- [32] LEE A, SCHWARZ G, NEWMAN A, et al. Investigating when and why psychological entitlement predicts unethical pro-organizational behavior[J]. *Journal of Business Ethics*, 2019, 154(1):109-126.
- [33] MAWRITZ M B, MAYER D M, HOOBLER J M, et al. A trickle-down model of abusive supervision[J]. *Personnel Psychology*, 2012, 65(2):325-357.
- [34] ALLEN N B, BADCOCK P B T. The social risk hypothesis of depressed mood: evolutionary, psychosocial, and neurobiological perspectives[J]. *Psychological Bulletin*, 2003, 129(6):887-913.
- [35] 董妍,俞国良. 自我提升的研究现状与展望[J]. 心理科学进展,2005(2):178-185.
- [36] GAERTNER L, SEDIKIDES C, CAI H. Wanting to be great and better but not average; on the pancultural desire for self-enhancing and self-improving feedback[J]. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 2012, 43(4):521-526.
- [37] ALLARD T, WHITE K. Cross-domain effects of guilt on desire for self-improvement products[J]. *Journal of Consumer Research*, 2015, 42(3):401-419.
- [38] 罗帆,徐瑞华. 高承诺人力资源管理实践对亲组织非伦理行为的影响——组织支持感的中介作用与道德认同的调节作用[J]. 中国人力资源开发,2017(10):28-38.
- [39] ZANNA M, OLSON J. *Advances in experimental social psychology* [M]//WILLIAMS K D. Ostracism: a temporal need-threat model. New York: Academic Press, 2009:275-314.
- [40] 秦峰,许芳. 马基雅维利主义者的工作绩效和职业成功——基于工作场所的元分析[J]. 心理科学进展,2013(9):1542-1553.
- [41] SAKALAKI M, RICHARDSON C, THÉPAUT Y. Machiavellianism and economic opportunism[J]. *Journal of Applied Social Psychology*, 2007, 37(6):1181-1190.

- [42] BERGMAN L R, CAIRNS R B, NILSSON L G, et al. Developmental science and the holistic approach[M]. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2000: 299-313.
- [43] CASTILLE C M, BUCKNER J E, THOROUGHGOOD C N. Prosocial citizens without a moral compass? Examining the relationship between Machiavellianism and unethical pro-organizational behavior[J]. Journal of Business Ethics, 2018, 149(4): 919-930.
- [44] FERRIS D L, BROWN D J, BERRY J W, et al. The development and validation of the workplace ostracism scale[J]. Journal of Applied Psychology, 2008, 93(6): 1348-1366.
- [45] JÓHANNSDÓTTIR H L, ÓLAFSSON R F. Coping with bullying in the workplace: the effect of gender, age and type of bullying[J]. British Journal of Guidance & Counselling, 2004, 32(3): 319-333.
- [46] JONES D N, PAULHUS D L. Introducing the short dark triad (SD3): a brief measure of dark personality traits[J]. Assessment, 2014, 21(1): 28-41.
- [47] MATHERNE III C F, LITCHFIELD S R. Investigating the relationship between affective commitment and unethical pro-organizational behaviors: the role of moral identity[J]. Journal of Leadership, Accountability and Ethics, 2012, 9(5): 35-46.
- [48] PODSAKOFF P M, ORGAN D W. Self-reports in organizational research: problems and prospects[J]. Journal of Management, 1986, 12(4): 531-544.
- [49] 周浩, 龙立荣. 共同方法偏差的统计检验与控制方法[J]. 心理科学进展, 2004(6): 942-950.
- [50] BARON R M, KENNY D A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations[J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1986, 51(6): 1173-1182.
- [51] EFFELSBERG D, SOLGA M, GURT J. Transformational leadership and follower's unethical behavior for the benefit of the company: a two-study investigation[J]. Journal of Business Ethics, 2014, 120(1): 81-93.
- [52] 毛伊娜, 潘然, 张伟. 构建职场排斥三方互动的理论模型——社会平衡理论的视角[J]. 心理科学进展, 2019(2): 191-205.



(责任编辑 束顺民)